

Aufbruch zu neuen Arbeitswelten

Wie kommt man von seiner Unternehmensstrategie zu einer Arbeitswelt, die tatsächlich die eigene Vision realisiert und die Ziele erreichen lässt?

Teil 1 – Blick durch die Welt(en)



Editorial

Neue Arbeitswelten entstehen überall, als hätte es vor nicht allzu langer Zeit irgendwo einen Urknall gegeben.

Globale Player wie Siemens, BMW oder Credit Suisse entwickeln Best Practice Lösungen, lokale Unternehmen wie Nuon oder Eneco schaffen Aufsehen erregende Welten, digitale Networks und Unternehmen wie Facebook oder Google, Microsoft oder Vodafone realisieren individuelle und durchaus ungewöhnliche Konzepte.

In unserem Themendossier 02 | 2015 brechen wir auf, um einige dieser Welten zu erforschen, ihre Strukturen zu analysieren, die Geheimnisse ihrer Herkunft zu entschlüsseln, Erkenntnisse aus Erfahrungen mit ihnen zu gewinnen und schließlich Methoden und Lösungen zu entwickeln, wie man für sein Unternehmen Arbeitswelten erschafft, die der eigenen Strategie und den daraus erwachsenden Anforderungen bestmöglich entsprechen.

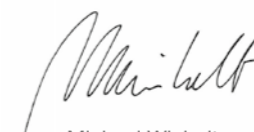
Unsere Serie hat drei Teile. In unserem digitalen Newsletter erscheinen sie 2015; die Kurzfassung des ersten Teils wurde soeben veröffentlicht und ist auch auf unserer Website als *Top Thema* zu lesen. Aufgrund des hohen Interesses an diesem Sujet haben wir uns entschieden, schon den vollständigen ersten Teil als Themendossier zu veröffentlichen.

Wir freuen uns, wenn Sie uns auf dem Weg zu *Neuen Arbeitswelten* begleiten.

Frankfurt am Main, Juni 2015



Andreas Leuchtenmüller
Geschäftsführender Gesellschafter



Michael Wiebelt
Senior Consultant



Hauke Schlüter
Unternehmenskommunikation
und Marketing

Aufbruch zu neuen Arbeitswelten

Von Andreas Leuchtenmüller,
Michael Wiebelt und Hauke Schlüter
Juni 2015

Lokal, global oder „glocal“: Neue Arbeitswelten werden allenthalben initiiert, getestet und umgesetzt – mit sehr unterschiedlichen Ansätzen und Ergebnissen. Wie aber kommt man von seiner Unternehmensstrategie zu einer Arbeitswelt, die nicht nur „neu“ ist, sondern tatsächlich die eigene Vision realisiert und die Ziele erreichen lässt? Und warum gibt es genau jetzt die Chance, dabei sehr viel richtig zu machen?

Teil 1 – Blick durch die Welt(en)

Evolution? Mutation? Kennen-wir-schon! – Oder ein radikaler Umbruch?

Es gibt wenige Felder, auf und mit denen so viel experimentiert wird, wie mit der Umgebung, die zum einen die Heimat von vielen für viele Stunden ihres Lebens ist, zum anderen die Wiege von Kreativität und Produktivität von Einzelpersonen, Gruppen, Unternehmen bis hoch zur Volkswirtschaft einer Nation¹.

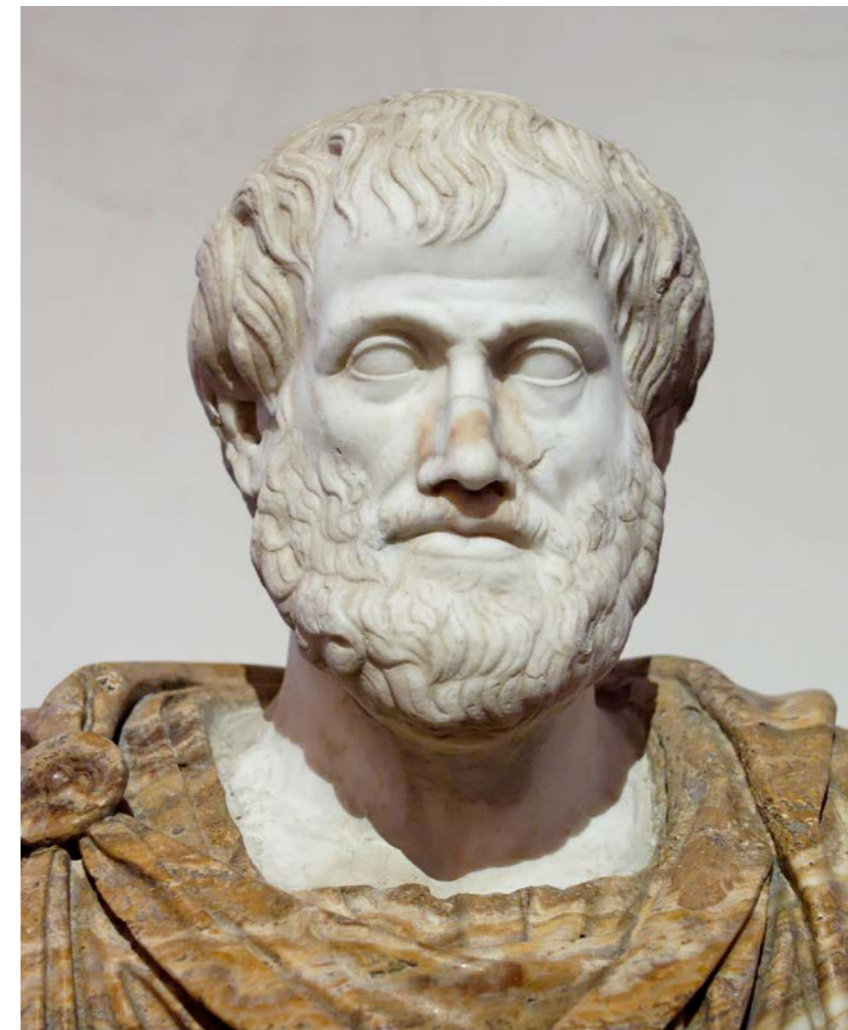
Immer neu, immer anders, immer ein besseres Ergebnis versprechend – die Suche nach der besten Lösung hört nicht auf. Und doch verbirgt sich bei genauerem Hinsehen oftmals nichts anderes dahinter, als eine alte Idee oder ein bekanntes Format – lediglich in einem neuen, aufregenden Gewand. Liegt es daran, dass erfolgreiche Formate, wie bewährte Erzählstrukturen, über zwei Jahrtausende alt sind² und es vielleicht ein archaisches Muster für die Erledigung von

Aufgaben oder die Organisation von menschlicher Zusammenarbeit geben könnte, das sich immer wieder durchsetzt? Oder entstehen jetzt auf einmal neue „digitale“ Arbeitswelten – nicht hinsichtlich digitaler Technik – sondern als Auflösung bislang analoger Arbeitsprozesse in diskrete digitale Arbeits- oder Tätigkeitspakete, die auch in neuer Form im Raum organisiert werden müssen? Und damit die Chance eröffnen, Arbeitswelten zu schaffen, welche sowohl Produktivität als auch Attraktivität für die *Best Talents* auf ein bisher unbekanntes Niveau heben?

Fest steht, dass man Medienformate und ihre Inhalte relativ schnell ändern kann, wenn sie keinen Erfolg haben – die Entwicklung einer Arbeitsumgebung und ihre Erschaffung sind weit weniger volatil³. Budgets, Ressourcen und vor allem Zeit sind kostbar. Fehlinvestitionen sind zu vermeiden.

So ist es verständlich, dass bei Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Lösungsanbietern, Verbänden, Einzelpersonen, Sachverständigen und Sachunverständigen, Koryphäen und natürlich den „Bewohnern“ von Arbeitswelten selbst Meinungsvielfalt herrscht und Diskussionsbedarf zu diesem Thema besteht.

Als Strategieberater interessieren uns die Gründe, warum eine Organisation eine bestimmte



► Aristoteles in Marmor – Römische Kopie eines griechischen Originals. Schon eine Wiederholung von Bewährtem?
© Wikimedia | Jastrow

Arbeitswelt wählt – oder sich für sie entscheiden muss. Und vor allem wie Identität, Vision, Kultur und Geschäftsmodell in eine Arbeitswelt mit Menschen und Prozessen als Raum und sein Betrieb umgesetzt werden können, damit die unternehmerischen Ziele erreicht werden und Werte wirken.

Nicht modische Effekte oder gestalterische Beliebigkeit aber werden uns in diesem Themendossier beeindrucken, sondern überzeugende Lösungen, die zwar kreativ, ästhetisch oder emotionsgeladen sein können⁴, die aber immer eine klare Antwort auf die Anforderungen des Unternehmens sein müssen.

¹ Medienformate einmal ausgenommen. Auch hier wird experimentiert oder wiederholt. Und der Vergleich hinkt nicht, wie wir gleich sehen werden. Gleichwohl sei er auch eine Referenz auf unser Themendossier 01 | 2015 *Medienhäuser im Wandel*, in dem wir uns mit Veränderungen des Geschäftsmodells und ihrer Wirkung auf Gebäude und ihren Betrieb auseinandersetzen.
² Viel geht hier auf die Poetik des Aristoteles (384-322 v.Chr.) zurück.
³ Wie wir noch sehen werden, kann genau dies aber durchaus eine Anforderung sein, die Unternehmen an ihre Arbeitswelten haben. Zunehmende Dynamik, neue Arbeitskonzepte und Digitalisierung können zu diesem Anspruch führen.
⁴ Überaus gerne sogar – Hoffentlich!

Indes, Interesse und Begriffe überschlagen sich

New Work Order, Open Space, Desk sharing, Clean Desk, Home Base, Multi Space, Mobile Workplace, Modern Workplace, Hotelling, Third Place Working, Activity Based Working (ABW), Smart Working – manches ist genau definiert und erzeugt gleiches Verständnis, vieles verwirrt. Die Anzahl der Publikationen, Symposien, Blogs und Forenbeiträge ist nahezu unüberschaubar, die der Postings und *Google-Hits*⁵ zum Thema ebenso. Dass das Thema in der Wirtschaft von ernsthaftem Interesse ist, zeigen die Bewerbungen von 200 Unternehmen um den deutschen *New Work Award 2015*⁶.

In unserer dreiteiligen Serie möchten wir hier in *Teil 1* anhand von Beispielen zeigen, was Unternehmen hinsichtlich ihrer Arbeitswelt gerade unternehmen⁷, wodurch sich Einzelne auszeichnen und – schlicht und einfach – wie es aussehen kann, wenn es umgesetzt ist.

In *Teil 2* erkennen wir dahinterliegende Strukturen⁸ und stellen fest, warum Entscheidungen zu Gunsten oder zu Ungunsten bestimmter Lösungen getroffen wurden – und wieder: getroffen werden mussten, um die für das jeweilige Unternehmen bestmögliche Arbeitswelt zu schaffen. Treiben Megatrends oder „intrinsische Notwendigkeiten“? Sind mögliche Ziele eine Verbesserung der Wissensarbeit (tatsächlich eine qualitativ höhere Form der Produktivität), der Ausdruck der eigenen Identität oder die Erzeugung einer außergewöhnlichen Nachhaltigkeit. Was bedeutet die Wandlung des Geschäftsmodells von linearer zur „fraktaler“ und vernetzter Wertschöpfung für den Raum und seinen Betrieb? Wie „agil“ kann ein fester Platz sein? Was folgt für die wichtigen Bezugsorte, wenn sie plötzlich aufgelöst werden sollen? Wie und warum verändern sich Belegungsraten (*Desk ratios*) mit neuen flexibleren Ansätzen in Höhen, die mit bloßem *Desk sharing* kaum zu erreichen sind? Wie manifestieren sich die Kennzeichen eines Netzes – schnell | volatil | frei knüpfbare Verbindungen | zeitlich limitierte Subnetze | grenzenlose Erweiterung | Dehnfä-



higkeit | verwirrender Charakter | Synapsen als verkehrsintensive Kreuzungspunkte | keine zuordenbaren Zonen – in einer Arbeitswelt und ihrem Betrieb? Wir kommen von den Erkenntnissen einer systemischen Betrachtung zur Methodik.

Abschließend in *Teil 3* reflektieren wir *Best practice*-Aspekte aus Leuchtturm-Konzepten im Markt und vor allem Erfahrungen und Erkenntnisse aus von uns verantworteten Projekten wie „*SMART Working*“ bei GlaxoSmithKline, Telefónica⁹ oder „*MyArena*“, einem *New Workplace Concept*, das wir für die adidas Group entwickelt haben. Und auch aus unseren eigenen M.O.O.CON-Büros. Welche Methoden haben wir warum eingesetzt? Welche Lösungen erzeugt und wie stehen sie im Zusammenhang mit den Unter-

nehmenszielen und den Anforderungen an die Arbeitswelt?

Ein kurzer Ausblick: das Anziehen und Binden der *Best talents* ist für viele internationale Unternehmen Erfolgsfaktor Nr. 1. Senden und empfangen aber Unternehmen und Talents auf der gleichen Frequenz? Wir untersuchen beide Seiten.

Unsere Aufgabe ist, dafür zu sorgen, dass Gebäude, Arbeitswelt und Services die besten Lösungen auch für diese Anforderungen bieten. Und, als größtmöglicher Lesernutzen, wie sind die Erkenntnisse transferierbar auf andere Situationen und Aufgaben?

► „*Work smart, not hard.*“
Dr. Gregory House
© Wikimedia | Davidmartindel

⁵ Die Anzahl der Ergebnisse zu „Activity Based Working“ liegt bei 35.500 (08.04.2015 – 14:00h).
⁶ Wettbewerb vom Human Resources Manager, XING und Focus – Sieger wurde die Telekom.
⁷ „Pardon“ für den Kalauer.
⁸ Gedanken wie: Spiegelt sich der Abbau von Hierarchien und Aufkommen von Vernetzung im zunehmenden Verschwinden von Wänden wider? Und was ist der Auslöser?
⁹ Die durch den Merge von O₂ und E-Plus ausgelöste Komplexität hinsichtlich unterschiedlicher Strukturen, Prozesse und Identitäten/Kulturen macht dieses Projekt besonders interessant.



▶ Siemens City Wien – aus unserer Sicht nimmt das Gebäude mit der Welt Kontakt auf – aus der Perspektive der Hochtechnologie.
© Siemens

Was passiert wo?

Viel! Und überall. Das haben wir ja schon festgestellt. Um aber aus der Fülle von fertiggestellten, gegenwärtig bearbeiteten und geplanten Projekten diejenigen auszuwählen, die einen Erkenntnisfortschritt versprechen, muss man sein Suchradar einstellen. Für uns sind interessant:

- ▶ Projekte, die von Unternehmen oder Organisationen initiiert sind, die eine Vorreiterrolle einnehmen: in ihrer Branche oder in ihrer Einstellung Menschen, Objekten und Organisationen gegenüber.
- ▶ Projekte, die einen Paradigmenwechsel einläuten oder eingeläutet haben: von fester Struktur

zu flexibel | von „just another office“ zum Ausdruck von Identität | von territorial zu non-territorial | von traditionellen, linearen Abläufen hin zur vernetzten Organisation | oder von bloßem ökologischem Bauen hin zu einer echten und besonderen Form von Nachhaltigkeit.

- ▶ Projekte, mit denen bereits intensive Erfahrungen vorliegen, über die man sich mit den Verantwortlichen und „Bewohnern“ der Arbeitswelt austauschen kann. Wenn diese den ersten beiden Punkten entsprechen: phantastisch! Wir untersuchen aber auch andere, von denen wir denken, dass wir von Praxiserfahrungen sehr konkret profitieren können.

Diese Charakteristika sind keinesfalls disjunkt. In der Tat treffen wir generell oder nur bei Elementen der Arbeitswelt auf sehr Unterschiedliches. Nicht alles, was bei „Tops“ realisiert wurde, funktioniert und bleibt unverändert. Kennzeichen dieser Organisationen ist aber, dass sie schnell lernen und verbessern. Genauso treffen wir bei Unternehmen anderer Kategorien auf überraschend gute Lösungen – auch wieder in der Gesamtheit oder in durchdachten Details. Nicht alle Projekte konnten wir persönlich in Augenschein nehmen und selbst erleben. Beim Schärfen unseres Blickes und Gewinnung unseres Verständnisses halfen uns Gespräche mit Geeigneten außerhalb ihrer Arbeitswelten, Zuhören bei Vorträgen, wertvolle Studien... und die vernetzte Welt.

Hier stellen wir Ihnen eine Auswahl von Projekten vor, die für uns zur Analyse wichtig sind. Es sind bei weitem nicht alle; noch sind sie nur einer der obigen Kategorien zuzuordnen – sie erfüllen aber die Anforderungen unseres „Suchradars“ und sollen Ihnen einen Eindruck vermitteln, wie vielfältig Konzepte und Realisierungen sind – und schlichtweg, wie es „aussieht“. Aber auch, mit wem oder was eine nähere Beschäftigung wertvoll ist.

Wir beginnen in Deutschland mit zwei globalen DAX-Unternehmen. München. Zuerst besuchen wir Siemens. Hier wurde schon früh mit dem Nachdenken über neue Arbeitswelten und deren Umsetzung begonnen.

Nach dem Siemens-Verständnis – und wir sind völlig d'accord – spiegelt *Corporate Architecture* Identität und Werte des Unternehmens wider. Funktionalität, Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und Gestaltung sind für dieses Unternehmen tragende und gleichberechtigte Elemente. Für seine Arbeitswelten selbst entwickelte Siemens 2011 das Siemens Office Konzept: eine innovative und motivierende Arbeitsumgebung mit angegliederten Bereichen für Entspannung und Kommunikation, die in besonderem Maße Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter

fördert¹⁰. Neben den wirtschaftlichen Kennziffern ist Siemens die persönliche Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf wichtig.

Das Konzept entstand aus verschiedenen Motiven heraus¹¹:

- ▶ **Effektivität**
Ein Großteil der Mitarbeiter ist mobil. In dieser Zeit kann ein leerer Büroarbeitsplatz genutzt werden.
- ▶ **Flexibilität**
Integrierte, flexible Raumkonzepte ermöglichen sowohl konzentriertes individuelles Arbeiten, als auch intensive Zusammenarbeit im Team.
- ▶ **Mobilität**
Modernste IT-Technologien gestatten es, auch unabhängig vom herkömmlichen Arbeitsplatz zu arbeiten. Virtuelle Teams werden so zur Selbstverständlichkeit.
- ▶ **Individualität**
Durch eine zielorientierte Führung können die Mitarbeiter ihre Aufgaben individueller organisieren. Dadurch lassen sich auch Beruf, Karriere und Familie besser in Einklang bringen.
- ▶ **Attraktivität**
Im Wettstreit um die besten Talente kann Siemens zeigen, dass es neben hoch innovativen Projekten auch ein sehr attraktives Arbeitsumfeld bietet.
- ▶ **Nachhaltigkeit**
Weniger unnötige Büroflächen – damit geringerer Verbrauch von Ressourcen beim Bau und Unterhalt von Gebäuden und Arbeitswelten.

¹⁰ Persönliche erhaltene Aussagen von Verantwortlichen und Veröffentlichungen von Siemens.

¹¹ Denen wir später bei vielen weiteren Unternehmen so und in anderer Form noch begegnen werden.



▶ Meeting-Zonen nach Wahl im offenen Bereich oder im Think Tank – aber immer in Verbindung mit der Umgebung.
© Siemens



▶ Meet- & Talkbereiche sowie Kommunikationszonen laden zum Verweilen ein und dienen dem informellen Austausch.
© Siemens



▶ Variable Präsentations- und Sitzgelegenheiten in heller, motivierender Atmosphäre.
© Siemens



▶ Eine klare Formensprache und Farbgebung sind Bestandteil des Konzepts.
© Siemens

Das Siemens Office Konzept beruht auf fünf Kernelementen¹²:

1. Fördern von mobilem Arbeiten

Arbeiten wo immer, wann immer.

Ob im Büro, im *Home Office* oder auf Reisen: Mobiles Arbeiten bietet Siemens Mitarbeitern ein Höchstmaß an Selbstbestimmung bei der Bewältigung ihrer Aufgaben. Basis hierfür ist gegenseitiges Vertrauen sowie die Eignung von Funktion, Aufgaben und Fähigkeiten des Mitarbeiters.

2. Verbessern der Work-Life Integration

Unterstützung im täglichen Leben.

Sei es Kinderbetreuung, Ernährungsberatung oder ergonomische Büroustattung: Siemens unterstützt Mitarbeiter mit Maßnahmen aus den Bereichen Service, Gesundheit & Wohlbefinden und fördert dadurch eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation.

3. Vollständige Nutzung der IT-Ausstattung

Online überall und jederzeit.

Eine leistungsfähige IT ist Voraussetzung für mobiles Arbeiten und anwesenheitsbasierte Kommunikation. Siemens stellt mit einer hochmodernen Kommunikations- und Kooperations-Plattform sicher, dass Kunden, Partner und Mitarbeiter Menschen erreichen, statt Geräte.

4. Einführen einer offenen Bürolandschaft

Attraktiv, funktional und ökonomisch.

Eine Zonierung und Raumaufteilung, Transparenz und Sichtachsen offener Bürolandschaften erreicht Siemens durch intelligent positionierte Funktionselemente. Das *Office Layout* ist flexibel. So entstehen attraktive, bedarfsoptimierte und hochfunktionale Arbeitsumgebungen – bei einer effizienten und zeitgemäßen Flächennutzung.

5. Freie Wahl des Arbeitsplatzes

Mal hier, mal dort – und immer am besten Platz.

Siemens nutzt die offenen Bürolandschaften flexibel und effizient. Feste Plätze gibt es darum nicht – aber beste Plätze nach freier Wahl, und zwar für die jeweilige Aufgabe eines Mitarbeiters. Die Plätze variieren in Funktionalität und Ergonomie und fördern so die Ergebnisse, die Kreativität und die Gesundheit der Mitarbeiter. *Home Base*¹³ und *Office Policy* werden von einer Abteilung gebildet, Besucher anderer Standorte finden einen freien Arbeitsplatz.

Insgesamt wurde das innovative Arbeitsplatzkonzept bereits an über 100 Standorten in 41 Ländern für rund 55.000 Mitarbeiter realisiert. Der geplante Rollout sieht bis 2020 eine Umsetzung von rund Mio 1,7 m² vor.

„Das Siemens Office Konzept steht für kreative Freiräume, Flexibilität und konstruktive Zusammenarbeit; für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und modernste IT-Lösungen – kurz: für zukunftsweisende und attraktive Arbeitswelten. Der Erfolg dieser neuen Arbeitswelten steht und fällt mit der Einsicht, dass es sich nicht um ein reines Real Estate Thema handelt, sondern um einen Kulturwandel und einen ganzheitlichen Führungsansatz.“

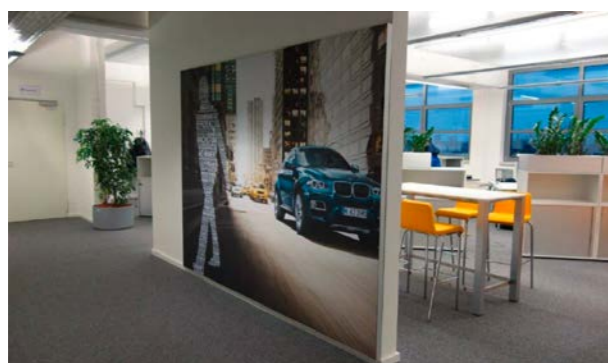
Petra Schiffmann, Projektleiterin Siemens Real Estate.

¹² Wir verdichten und verkürzen zur übersichtlichen Darstellung.

¹³ *Home Base*: Wird unterschiedlich interpretiert. Für uns ist es die „Idee der Adresse“ eines Menschen oder einer Gruppe, unter der er/sie im Unternehmen verankert ist. Je nach Ausprägung kann es ein Bereich innerhalb einer Abteilung sein, ein Schließfach/ Locker mit den persönlichen Gegenständen oder nur das Postfach.



► Förderung der Kommunikation durch offene Gestaltung.
© BMW AG

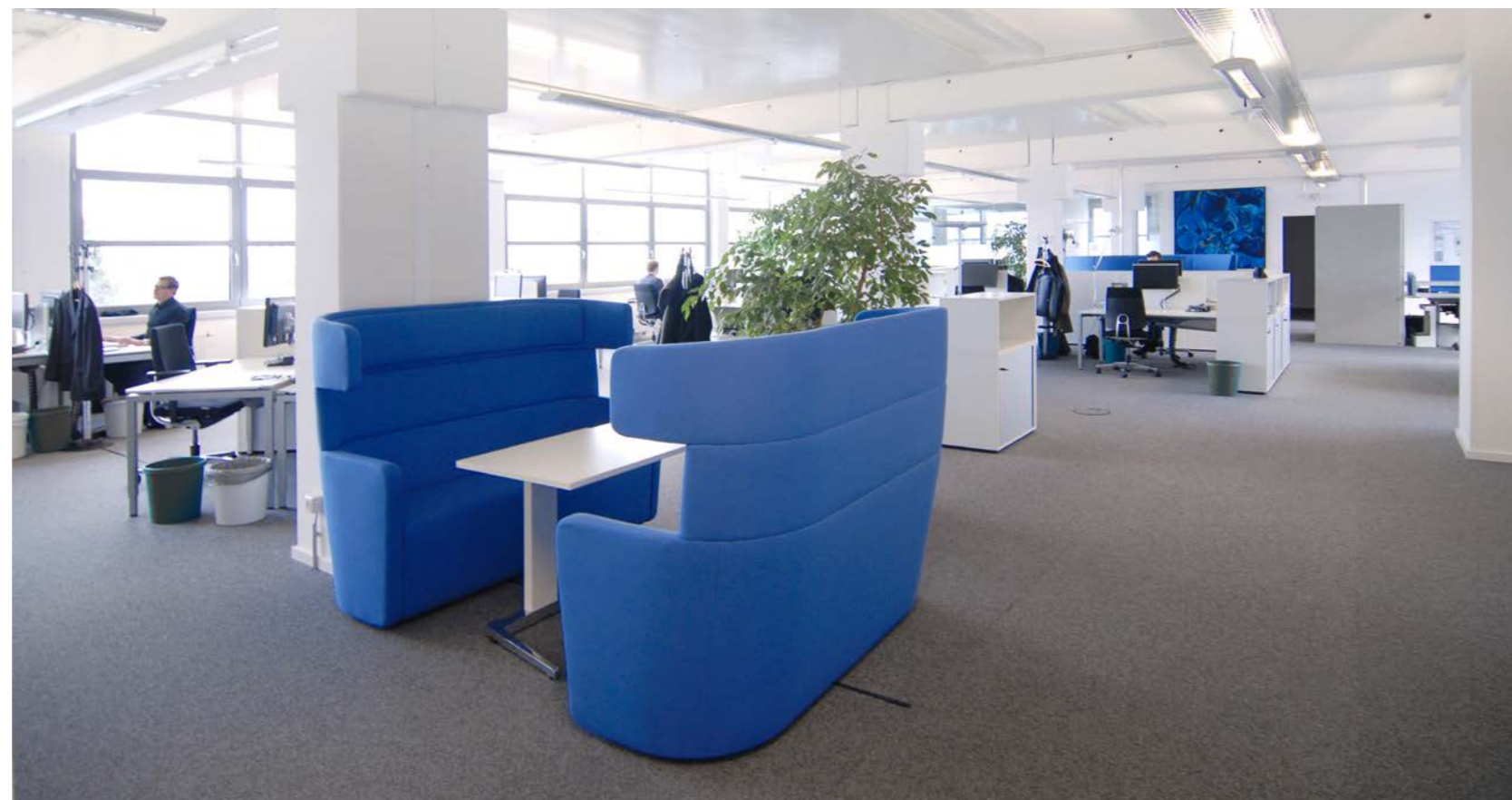


► BMW Spirit auch in 2D.
© BMW AG

Und nun ein Ausflug zur Area 51... und diese gibt es tatsächlich¹⁴. Es ist der Code der Mitarbeiter von BMW für „M51“, die Moosacher Straße 51 in München, in der BMW ein ehemaliges Gebäude als Nachfolger von amazon gemietet und eine neue Arbeitswelt entwickelt hat. Zielsetzung für den Pilot: zukunftsfähige Strukturen schaffen, als attraktiver Arbeitgeber motivierte und begeisterte Mitarbeiter anziehen und binden. „M51“ ist ein gemeinsames Vorhaben des Unternehmens und des Betriebsrats zum Erleben und Verstehen neuer Arbeitswelten. Ein wandlungsfähiges Bürokonzept, in dessen Fokus vier Elemente stehen:

1. Spaß an der Arbeit

Der BMW Spirit, sowie die Marken der BMW Group werden durch ein Gestaltungskonzept erlebbar gemacht. Die Werte sowie die Internationalität des Unternehmens sind in allen Bereichen sichtbar. Es werden verschiedene Zonen mit unterschiedlichen Atmosphären angeboten, die Arbeiten und Wohlfühlen in der Arbeitswelt



► Die Arbeitswelt von "M51" zeichnet sich durch maximale Offenheit aus.
© BMW AG

gleichermaßen unterstützen. Alle Generationen werden gleichwertig integriert, jedoch gibt es eine Zukunftsorientierung bei der Umsetzung neuer Ideen. Der Mobilitätsmix der Mitarbeiter (z.B. Motorrad, Auto, Fahrrad und zugehörige Infrastruktur) wird auch unterstützt. Der öffentliche Bereich ist repräsentativ und vermittelt Bewerbern sowie Besuchern und Mitarbeitern einen positiven ersten Eindruck des BMW Spirits.

2. Kommunikation

Höchstmögliche Transparenz und Flexibilität durch maximale Offenheit. Interne Nachbarschaften bilden die räumliche Heimat der Teams und schaffen so Ankerpunkte. Nachbarschaften werden räumlich so angeordnet, dass Prozesse und Kommunikationsbeziehungen optimal unterstützt werden.

3. Prozessoptimierung

Unterstützung/Abbildung der Arbeitsprozesse durch unterschiedliche Flächen und Arbeitsmo-

dule die non-territorial und somit flexibel genutzt werden können.

4. Flächeneffizienz

Mobiles Arbeiten von und an unterschiedlichen Arbeitsorten wird unterstützt.

Das gesamte Gebäude transportiert, dass der Mensch mit seiner ganzen Individualität im Mittelpunkt steht. Die jeweils bestmögliche Arbeitsumgebung – *Activity Based Working* – kann daher nicht in Standard-Arbeitsplätzen abgebildet werden, sondern muss individuell verschiedene Arbeitsmöglichkeiten im Gebäude und darüber hinaus (z.B. zu Hause) anbieten.

Ein klassisches Bürokonzept ist dauerhaft dazu nicht in der Lage; eine Lösung über *Desk sharing* realisiert auf der gleichen Fläche ein anforderungsgerechtes Angebot.

Mehr als 650 MitarbeiterInnen aus den Bereichen

Dienste und Personal arbeiten seit 2012 an 450 Arbeitsplätzen.

Aktuell hat BMW in Großbritannien ein zweites Pilotprojekt gestartet: in Farnborough bei London wurde ein Gebäude bereits fertig gestellt, das zweite ist im Bezug und ein drittes wird folgen.

„In Befragungen zum Piloten M51 haben wir mittlerweile nachgewiesen, dass die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen sowohl mit der Arbeitsumgebung, als auch mit BMW als Arbeitgeber durch diesen Piloten nachhaltig um 20-30% gesteigert wurde.“

Heiko Pfister, Programmleiter Flexible Office BMW

¹⁴ Und auch nicht in Nevada, USA, und völlig ohne Experimente an Außerirdischen.

Wir verlassen die Landesgrenzen Deutschlands und besuchen zunächst die Schweiz.

Credit Suisse in Zürich stellt seine neue Arbeitswelt 2012 fertig – ein komplett neues Gebäude für 2.700 Personen, das einen Campus mit 8.700 MitarbeiterInnen ergänzt. Mit Schweizer Präzision wurde „*Smart Working* – zwischen Wahlfreiheiten und Performance“ zuvor als Pilotprojekt in einem Bestandsgebäude realisiert und mit Hilfe von Beobachtungsstudien analysiert, durchdacht und verbessert.

Wenn es um *Neue Arbeitswelten* geht, sieht die Welt auf das Silicon Valley und Google. Viel wird davon gelesen, noch mehr darüber geredet – wir sehen es uns an und führen Gespräche mit Verantwortlichen und Mitarbeitern. Diese tatsächlich beeindruckende Arbeitswelt des *EMEA Hub* in Zürich für 1.500 KollegInnen, verteilt auf zwei Gebäude, ist Googles größtes Entwicklungszentrum außerhalb der USA. Die große Mehrheit der Mitarbeitenden sind Software-Entwickler, *Desk sharing* gibt es hier nicht. Unterschiedliche atmosphärische Orte, neue Lösungen und Services für die MitarbeiterInnen erzeugen ein Maximum an Anregung. Unser erster Eindruck: es ist Raum gewordene Virtualität, die gut zum Unternehmen passt.



► Credit Suisse stellte 2012 seine neue Arbeitswelt fertig.
© Credit Suisse



► Nicht unbedingt das, an was man denkt, wenn man „Traditionsunternehmen“ oder „Bank“ hört – aber Ergebnis eines durchdachten und getesteten Konzepts: *Smart Working* bei Credit Suisse.
© Credit Suisse



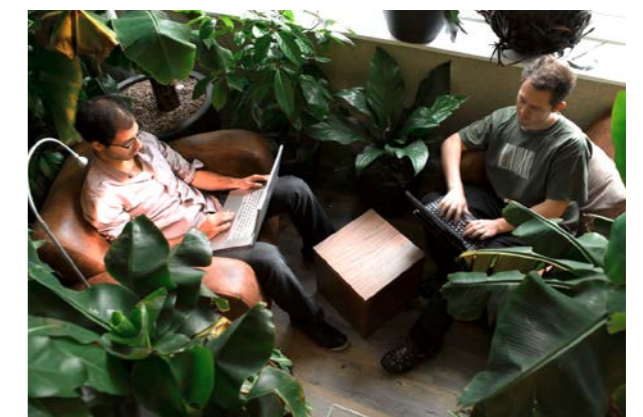
► Als Angebot beliebt und in Google-Farben gestaltet: die gut ausgestattete Musikbühne steht allen zur Verfügung.
© Google



► Die Google-Interpretation einer Multifunktionszone in konservativer Optik.
© Google



► Die Verpflegung ist so variantenreich wie das gesamte Konzept – dass MitarbeiterInnen gelegentlich auch Familie oder Freunde zum Essen zu Google einladen können, macht stolz und erhöht die Bindung zum Unternehmen.
© Google



► Das Angebot von Rückzug, Kommunikation und Konzentration in einer Zone kann durch kreative Gestaltung erreicht werden.
© Google

Mondelēz International, früher Teil von Kraft Foods, ist einer der weltweit größten Nahrungsmittelhersteller. In Zürich wurde 2011 eine neue Arbeitswelt für 850 MitarbeiterInnen gebaut. *Desk sharing* ist in drei Stockwerken umgesetzt. Den Gedanken von *Activity Based Working* – jederzeit die richtige Arbeitsumgebung vorzufinden – realisieren unter anderem verschiedene Module für formale und informale Meetings sowie offene Flächen mit Arbeitsplätzen.

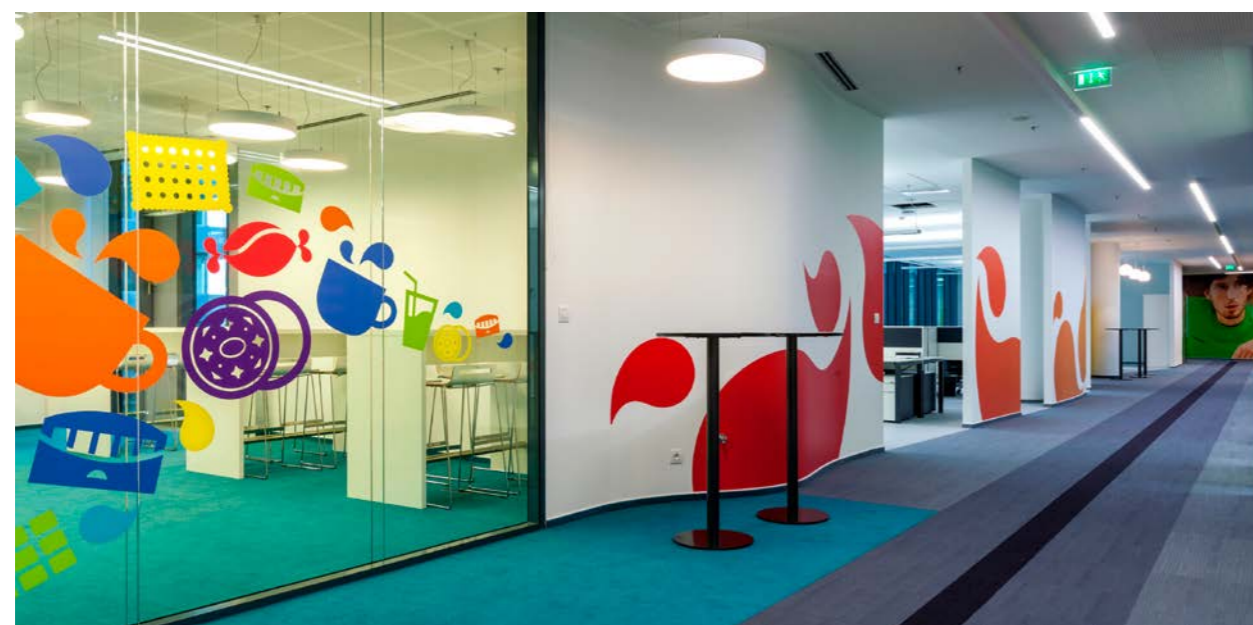
Ein kurzer Sprung in die Slowakei: In Bratislava nehmen wir das internationale *Guideline-Book* von Mondelēz, in dem die Leitprojekte referenziert werden, als Richtlinie und erarbeiten mit Vorstand und Projektteam ein Konzept und realisieren den Implementierungsprozess, in denen Strukturierung und Dimensionierung der Räume und Flächen die Aktivitäten und Arbeitsweisen der einzelnen Abteilungen und Funktionsgruppen seit Dezember 2014 bestmöglich unterstützen.



▶ Leitgedanke im Mondelēz-Konzept: „From I to we“ – die Community stärken. (Mondelēz Zürich)
© Lubica Fahr



▶ Offene Flächen mit Arbeitsplätzen und verschiedene Module für formale und informale Meetings sind Angebote für die momentan jeweils beste Arbeitsumgebung. (Mondelēz Zürich)
© Lubica Fahr



▶ Die Arbeitsumgebung vermittelt hier Identität und „Food“ auf den Icons im Glas. (Mondelēz Bratislava, ein M.O.O.CON-Projekt)
© Dano Veselsky



▶ Freude im Umgang mit den Produkten wird über Gestaltung gezeigt – offene Inseln und Zugänge zu verschiedenen Arbeitsbereichen sind Funktionsangebote für alle MitarbeiterInnen (Mondelēz Bratislava, ein M.O.O.CON-Projekt)
© Dano Veselsky



► Die Rezeption wird durch Licht und Gestaltung akzentuiert.
© Marsh



► Auch hier möglich: Ungestörte Besprechungen mit Sichtverbindung nach „draussen“.
© Marsh



► Marsh: In der Arbeitswelt „läuft“ *Activity Based Working* und bietet 8-10 funktionale Zonen wie Lounges, Cockpits, Räume für Teams oder Besprechungen.
© Marsh

Wir kommen in die Niederlande und sehen uns Marsh an. Marsh ist ein weltweit führender Industrierversicherungsmakler und Risikoberater mit weltweit rund 27.000 MitarbeiterInnen und Kunden in mehr als 130 Ländern. Im *Groot Handelsgebouw*, dem denkmalgeschützten Kontor und dem größten Handelsgebäude des Landes bezieht das Unternehmen Ende 2007 als Mieter zwei Etagen mit 320 Personen. Das Office-Konzept hat drei Säulen für die Arbeitsumgebungen: *physical | virtual | behavioural*. Die Einführung von *Activity Based Working* wird mit *Change Management* Maßnahmen begleitet, beobachtet und später in Details wie der Einrichtung von *Home Bases* in jeder Abteilung oder Vorgaben zum *Home Office* überarbeitet.



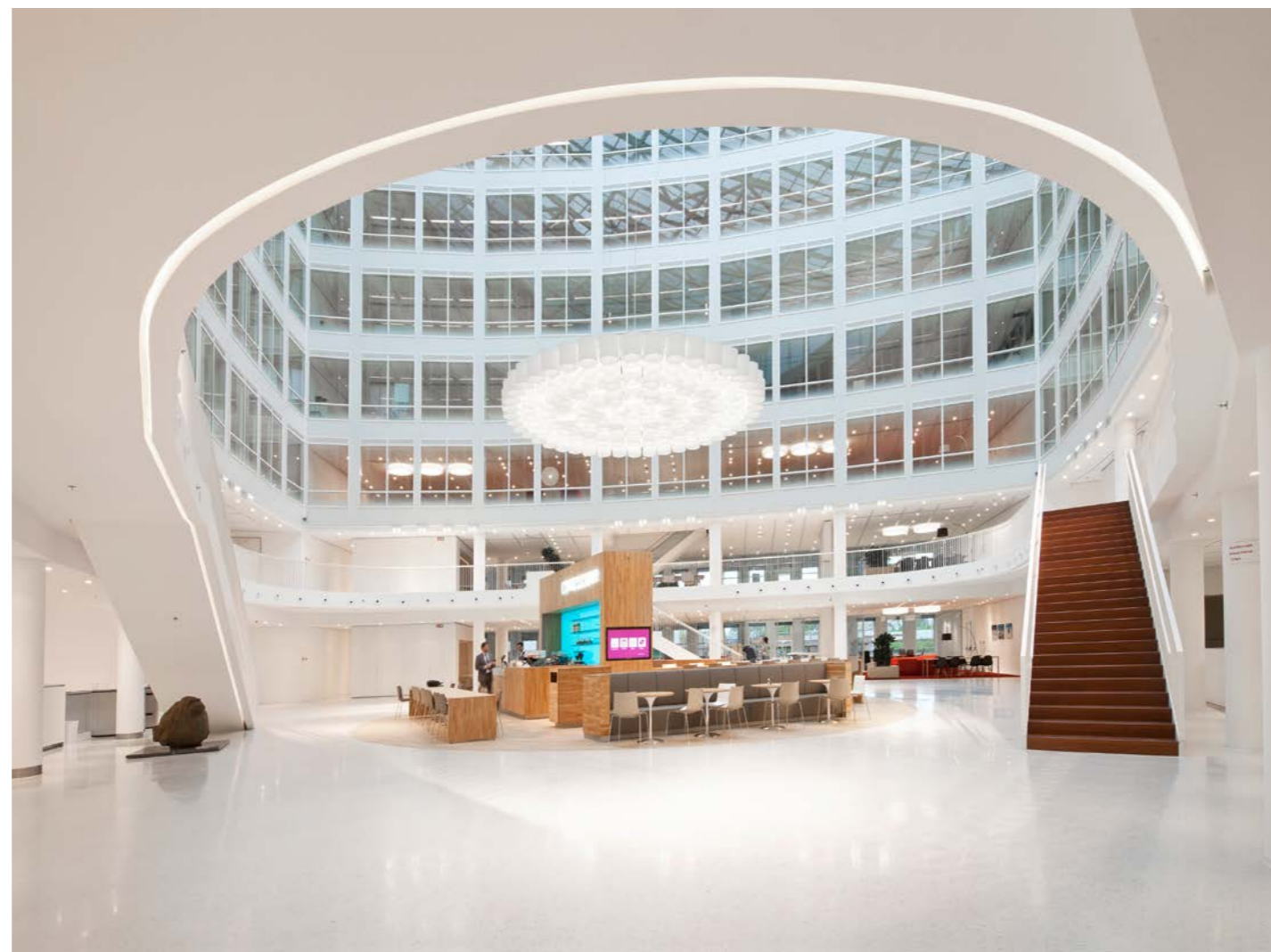
► Die *Clean desk policy* greift bei einer Abwesenheit vom Arbeitsplatz von mehr als zwei Stunden.
© M.O.O.CON



► Die Sitzmöbel an der Wegekreuzung fördern Kommunikation, zeigen die Transparenz des Gebäudes und lassen Besucher fast „Teil des Betriebs“ werden.
© Marsh



▶ Dam+Partners und Hofman Dujardin Architects und Fokkema & Partners entwarfen für Eneco ein innen wie außen außergewöhnliches Gebäude unter hohen Nachhaltigkeitsanforderungen.
© Eneco



▶ Hier die zentrale Espresso Bar – das Restaurant für MitarbeiterInnen und ihre Gäste funktioniert mit Selbstbedienung und Vertrauenskasse.
© Hofman Dujardin Architects with Matthijs van Roon



▶ Eine einzige Sichtachse bietet die Wahl von fünf verschiedenen Arbeitsumgebungen. Die Flächen sind extrem großzügig bemessen.
© Hofman Dujardin Architects with Matthijs van Roon



▶ An den Erweiterungen der Treppen (Wegekreuzungen) liegen Inseln (Arbeitsplätze und Lounge, Experimentalmöbel), kleine Besprechungsräume und hinten ein in ruhigen Tönen gehaltenes Auditorium für ungestörte Präsentationen.
© Hofman Dujardin Architects with Matthijs van Roon

▶ Aus der Eingangsperspektive bieten sich Besuchern und Mitarbeitern – neben dem Blick auf die einladende Espresso Bar – die sofortige Orientierung im lichterfüllten Atrium und die Zugänge zum ersten Stock.
© Hofman Dujardin Architects with Matthijs van Roon

Wir kommen zu Eneco in Rotterdam – ein Energieversorgungsunternehmen, das im Besitz von 61 niederländischen Gemeinden ist. 2.600 MitarbeiterInnen ziehen Anfang 2012 dort nicht nur auf 25.000 m², sondern auch zu einem Paradigmenwechsel unter neuer Identität und besonderer Nachhaltigkeit mit *Activity Based Working* ein. Das *Hotel without beds* mit ungewöhnlichen Dienstleistungen für seine „Bewohner“ stellt an sein Facility Management besondere Herausforderungen: die Rezeptionsmitarbeiter stehen am Counter und gehen Gästen aktiv entgegen. Reinigungskräfte, nein, *Facility Hosts*, geben Auskunft und leisten Hilfe bei Problemen¹⁵, Picknick-Körbe können beim Service gebucht werden. Das Leitmotiv „Entdecke eine nachhaltige Welt“ wird authentisch umgesetzt, seine Wahrnehmung klug

inszeniert¹⁶. Drei grundlegende Bereiche werden definiert: *Behaviour | IT | Facilities*. Das Board hat keine individuellen Arbeitsplätze; *Clean desk* gilt für jeden.

Viel Wert wurde auf das *Change Management* gelegt – eine wirkungsvolle *Desk ratio* sorgt dafür, dass das Konzept auch „gelebt wird“.

Mitarbeiterumfragen bei Eneco „Wie gefällt Ihnen der *New way of working?*“ führten zu dem bemerkenswerten Score „8 von 10“ Punkten.

¹⁵ „Ich habe mein Ladegerät vergessen.“

¹⁶ Zum Beispiel über die zentrale Mülltrennung.



► Auch die Farbwahl der Stühle erinnert an die *Windows*-Kacheln. © M.O.O.CON



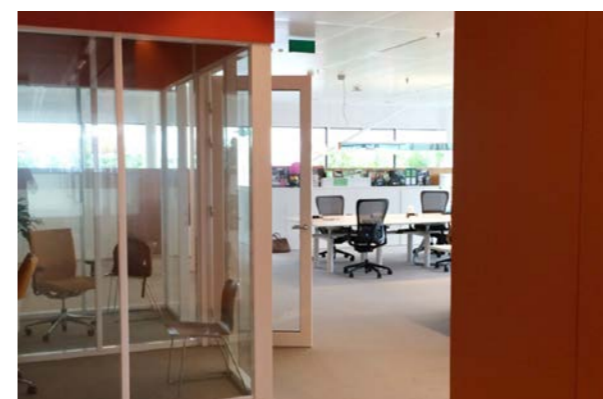
► Territoriale Annexionen sind verpönt: wer zu lange denselben Platz besetzt oder nicht clean hinterlässt, muss mit einem „No Camping!“-Schild rechnen. © M.O.O.CON



► Kantig und kachelig wie *Windows 8* – Microsoft am Flughafen Schiphol in Amsterdam. © M.O.O.CON

Vorhin ging es um *Android*, jetzt um *Windows*: nach dem Google *EMEA Hub* in der Schweiz sehen wir uns Microsoft in Amsterdam an. 2008 ziehen 1.250 Menschen auf eine Fläche von etwa 15.000 m² ¹⁷. Gleich darauf wurde der *Great place to work-Award* ¹⁸ in drei aufeinanderfolgenden Jahren gewonnen.

Das Konzept zeichnet sich durch Tätigkeitsorientierung aus: Konzentrieren | Telefonieren | Kommunizieren | Entspannen | Verpflegen. Auch das Management Board hat keine eigenen Büros und unterliegt der *Clean desk policy*.



► Arbeitsplätze und Besprechungsräume mit Sichtverbindungen zueinander. © M.O.O.CON



► Konzentration und Rückzug bei angenehmem Licht und Ablageplatz für den Laptop. © M.O.O.CON



► Erneut: auch im Restaurant hängt als teilendes Element eine Kachel. © M.O.O.CON

¹⁷ NFA Office Space, Nettogeschossfläche.

¹⁸ Jährlich auf internationaler auf Länderebene und in Branchen vergebener Preis für ausgezeichnete Arbeitsplatzkultur.

Wir sehen auf das Display des *Smartphone*: Vodafone. Nichts wie hin. Mitten in der Stadt, am Amsterdamer Bahnhof, entwickelte und testete der Provider sein Konzept für Arbeitswelten, das im globalen Roll-out auf lokale Verhältnisse abgestimmt wird. Vodafone's eigenes Leistungsangebot „Neue Kommunikation“ ist gleichzeitig der Treiber für den „*New way of working*“. Schlüsselfaktoren sind: Vertrauen | Flexibilität | Kundenfokussierung.

Auch bei Vodafone wird ein hoher Anteil der Aufgaben in Zusammenarbeit (*Collaboration*) bearbeitet – die Arbeitsumgebung musste dies unterstützen. E-Mail wird weder als der beste noch der einzige Weg zur Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb einer verteilten Organisation angesehen. Daher die Anforderung, offene gemeinsame Plätze zur Interaktion anzubieten und eine „Atmosphäre der Nachbarschaft“ zu erzeugen. Wie wir finden, ein sehr treffender Ausdruck, der unkomplizierte Ansprache ermöglicht, gegenseitige Unterstützung fördert und gleichzeitig das Individuum respektiert. Als CI-bewusstes Unternehmen mit einer der 20 wertvollsten Marken weltweit¹⁹ ist Vodafone das Wahrnehmen und Leben der Marke wichtig.



▶ Vodafone: Inseln „fangen“ die MitarbeiterInnen dort ab, wo sie sich häufig bewegen: an den Treppenhäusern – Verbindungspunkten zwischen den Etagen – sie verkürzen Wege und fördern die Zusammenarbeit. © M.O.O.CON



▶ Vodafone: Um Wege zu verkürzen, verbindet ein internes Treppenhaus die Abteilungen. © M.O.O.CON



▶ Das Headquarters von Vodafone in Amsterdam – Ausgangspunkt für den globalen *Roll out* der neuen Arbeitswelten. © M.O.O.CON



▶ Vodafone: Beruhigte Besprechungszonen mit Sichtverbindungen zu den Abteilungen erlauben Austausch ohne den Kontakt „nach draußen“ zu verlieren. © M.O.O.CON



▶ Vodafone: Nachbarschaftliche Begegnungen an vielen Stellen in Bereichen mit Funktions-/ Impulsangeboten – hier ein Besprechungsbereich mit Monitoren und gestaffelten Sitzmöglichkeiten. © M.O.O.CON



▶ Vodafone: Die (nachgebaute) Tube ermöglicht vielen Personen einen Austausch und signalisiert: „Wir sind zusammen unterwegs“. © M.O.O.CON

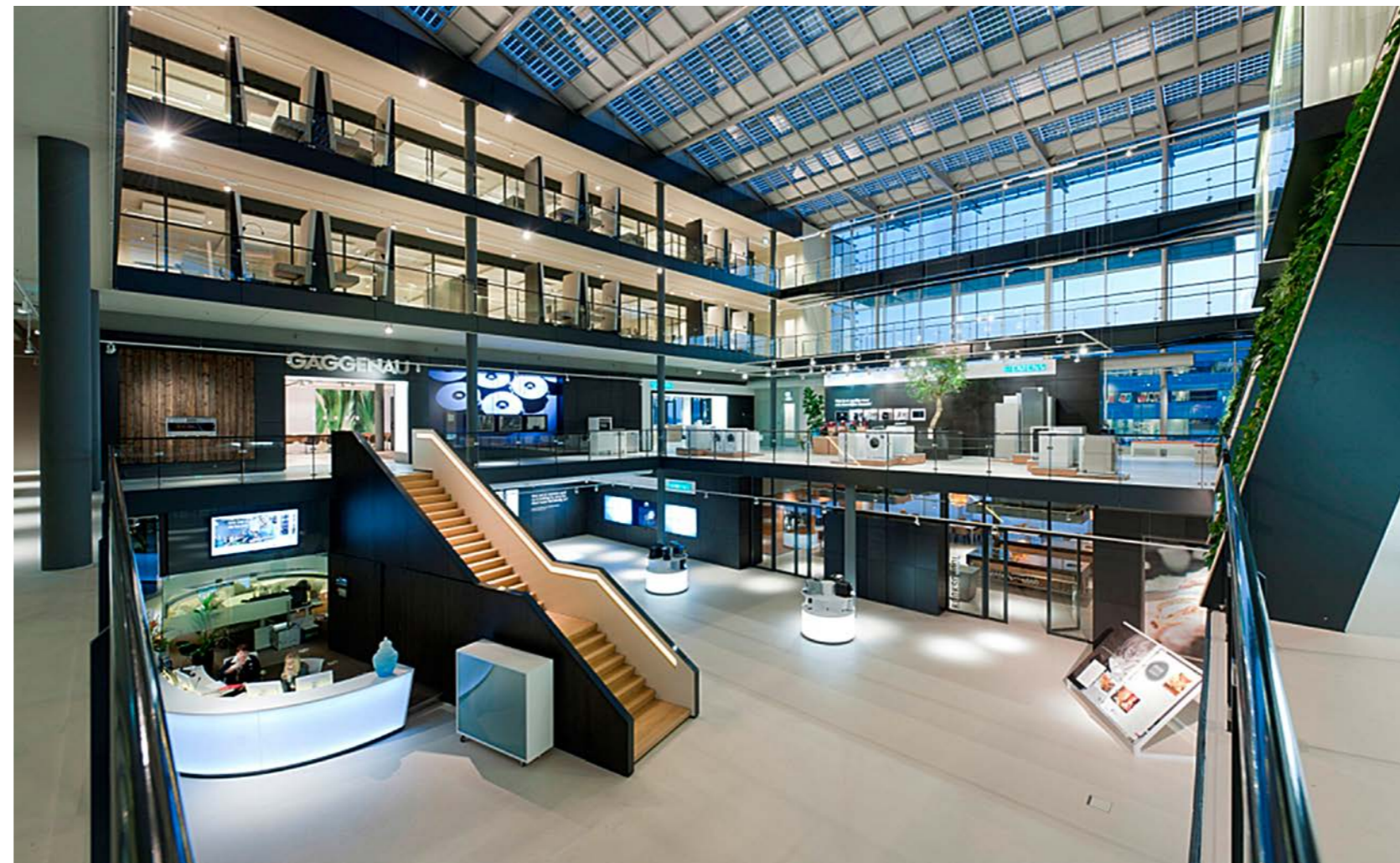
¹⁹ MillwardBrown: *BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2014*, Platz 20 mit USD 36m Markenwert. Überraschend für uns: sogar noch vor Disney (Platz 23), Samsung (Platz 29)... und Nike (Platz 34).



► Vodafone: Viele Arbeitstische (*Collaboration tables*) in „Bar-height“ erzeugen Interaktion – Zusatzfunktionen (hier „Brainstormen, Tischdeckenbeschreiben und Archivieren“) erhöhen ihre Attraktivität. © M.O.O.CON



► „Entspannen in der Marke“: Ein „o“ in „Vodafone“ dient als Rückzugspunkt zum Ausruhen. © M.O.O.CON



► Transparente Atmosphäre mit *Home Bases* für jede Abteilung. © BSH

Die MitarbeiterInnen sollen arbeiten können wann immer, wo immer sie möchten²⁰. Produkte und *Mobile work* werden inszeniert und als Lösungen eingesetzt. Weiterhin soll der *Workplace* einen gesunden Lebensstil fördern – und nicht zuletzt für einen gewissen „Wow!“-Faktor sorgen. Auch hier hat nicht einmal das Board eigene Büros und alle unterliegen der *Clean desk policy*.

Im November 2011 eröffnet BSH Home Appliances seine neue Arbeitswelt. 270 MitarbeiterInnen arbeiten in Hoofddorp, der Rest der 450 Angestellten sind *Field Service* Mitarbeiter, die in den Regionen stationiert sind. Der hohe Anteil an Service-Außendienstmitarbeitern führt zu einer Auslastung von 75%. Neben Vertrieb und Administration verfügt das Kundenzentrum für jede der Marken Bosch, Siemens, Neff und Gaggenau

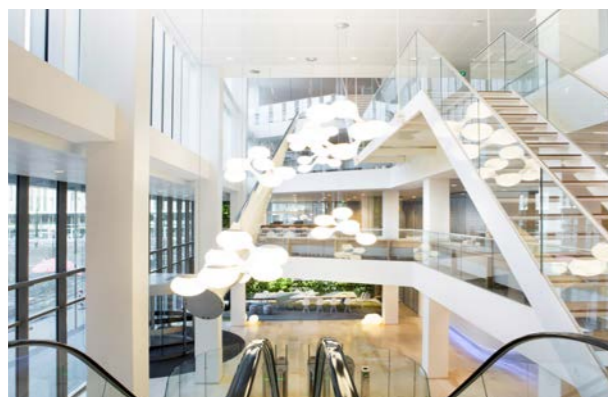
über eigene Showrooms, von denen jeder sein eigenes Markenerlebnis vermittelt. Handel und vor allem Endkunden können hier die Geräte ansehen und testen.

Dem Unternehmen sind für das Gebäude Lebenszyklusorientierung und Nachhaltigkeit wichtig, daher folgt das Haus *Cradle to Cradle* (C2C®)²¹. Eine Besonderheit ist das Atrium mit senkrechter Bepflanzung. Das Office-Konzept bietet individuelle Arbeitsplätze für jene MitarbeiterInnen mit hohem Anwesenheitsgrad und *Home Bases* für jede Abteilung.

²⁰ So sind es beim Vodafone Campus in Düsseldorf etwa 4.500 KollegInnen aus 53 Nationen.
²¹ *Von der Wiege in die Wiege* – Die in einem Produkt verarbeiteten Rohstoffe werden am Ende seines Lebenszyklus wieder dem Produktionsprozess zugeführt.



► BSH: Die von außen sehr gut sichtbare Pflanzenwand setzt sich im Atrium fort – der „grüne Gedanke“ kann so direkt im Zusammenhang mit den Produkten wahrgenommen werden. © BSH



► Offene und transparente Gebäudeerschließung über mehrere Etagen. Das Spiegelsystem bringt Tageslicht in die Tragtiefen. © Rick Geenjaar - Procore



► Arbeitsplätze mit und ohne IT-Ausstattung, Team-Besprechungszonen und Informationsgelegenheit (TV) in direkter Nachbarschaft. © Rick Geenjaar - Procore

Weiter zu Nuon – niederländischer Energieversorger in Amsterdam und Teil des schwedischen Vattenfall-Konzerns. Nuon entscheidet sich in seiner 2013 eröffneten Arbeitswelt auf 25.000 m² für 2.200 MitarbeiterInnen auch für *Activity Based Working* unter der Vorgabe „90/10“ – variable zu festen Arbeitsplätzen. *Fixed desks* werden für die Computerarbeitsplätze der Energiehändler benötigt, *Personal Assistants*, Team Administratoren, *Call Center* oder die Abteilung Kommunikation werden *fixed areas* zugeordnet, Sales & Marketing, Controlling oder die Rechtsabteilung werden als *flexible* definiert, ebenso wie *Executive Management*.



► Nuon: die zentrale Lage, fast sogar *im* Bahnhof Bijlmer Arena, ist höchst attraktiv und durch perfekte ÖPNV-Anbindung eine Reduzierung des mobilitätsinduzierten *Carbon footprint*. © Wim Kooij

Nuon arbeitet mit einem *Flex factor*²² von 0,7 – jedem Mitarbeiter stehen 0,7 Arbeitsplätze zur Verfügung. Die Arbeitswelt bietet viele Optionen wie Telefonboxen, Boxen zum Konzentrieren, viele verschiedene Typen von Besprechungsräumen und Gemeinschaftsflächen für Meetings und zum Arbeiten.

Entscheidend für den Energieversorger ist natürlich eine kompromisslos nachhaltige Entwicklung, die zugleich äußerste Flexibilität bietet. Auch hier werden „Nachbarschaften“ eingerichtet. Das Gebäude selbst ist *BREEAM Very Good*²³ zertifiziert und läuft im 24/7-Betrieb.

Und eine wichtige Komponente auf dem Weg zum *Employer of Choice* ist neben der Performance des Gebäudes: Ästhetik.



► Eine ruhige Telefoninsel in der Bürobrandung. © Rick Geenjaar - Procore



► Dasselbe Prinzip mit Besprechungsangebot. © Rick Geenjaar - Procore



► Attraktivitätszentrum Coffee/Esspresso-Bar mit anschließendem Restaurant. © Rick Geenjaar - Procore

²² Nuon-Bezeichnung.

²³ BREEAM (*BRE Environmental Assessment Method*) ist eine Zertifizierungsmethode für Gebäude, die nachhaltiges Design und Umweltstandards berücksichtigt. „Very Good“ ist nach „Excellent“ der zweite Rang, so wie bei der DGNB-Zertifizierung „Silber“ der zweite Rang nach „Gold“ ist.



▶ *Form follows flow*: Sander Architekten entwarfen das Gebäude für die Rabobank in Utrecht.
© Rabobank



▶ Im Restaurant erzeugen gerade Linien einen Moment der Ruhe, blickt man auf und sich um, wird man wieder am „Strom“ beteiligt.
© Henk Siteur



▶ Die fließenden Formen erzeugen in der Tat einen „Strom“, den man aber auch unterbrechen kann, wenn es die Aktivität erfordert.
© Henk Siteur

Soweit unsere persönliche Tour, die in drei Ländern geführt hat. Aber unsere Aufmerksamkeit wird noch von zwei Projekten in den Niederlanden gefesselt:

Die Rabobank in Utrecht. 2012 mit 56.000 m² fertig gestellt und mit dem Anspruch der Architekten angetreten „die Grenzen des modernen Büros zu erweitern“. Wir sind sehr aufmerksam. Das hier eingeführte Prinzip des *Activity Based Working* folgt unter anderen den Prämissen²⁴:

- ▶ ABW ist technologiegetrieben.
- ▶ Digitaler Informationsfluss und Konnektivität

erzeugen die Freiheit, sich zu entscheiden, wo und wann man arbeitet.

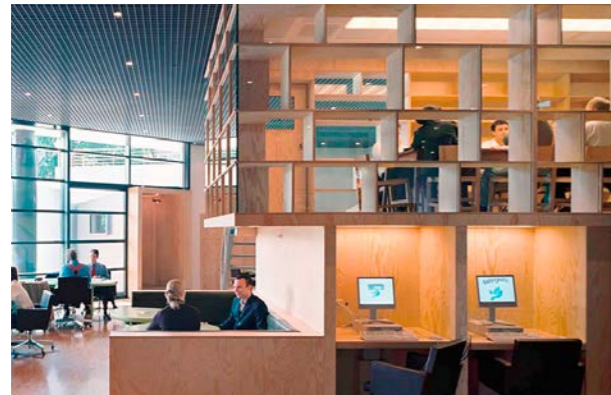
- ▶ Die Art zu Arbeiten wird sich dramatisch ändern.
- ▶ MitarbeiterInnen werden flexibler.
- ▶ Das Büro wandelt sich vom Produktions- zum Meetingort.
- ▶ Die Arbeitswelt ist nicht länger Personen zugeordnet, sondern basiert auf Tätigkeiten.
- ▶ Führungsqualitäten, nicht Management sind gefragt, um die Ziele zu erreichen: Freiheit, Verantwortung und Vertrauen.

In der Umsetzung fallen die *Identity Floors* auf mehreren Ebenen des Gebäudes auf, die eine einheitliche Welt in einem *Cluster*, einer Abteilung erzeugen, sich aber selbstständig voneinander unterscheiden. Das Signal: wir arbeiten gemeinsam an unterschiedlichen Aufgaben. Funktionen und Wege durch die Arbeitswelt folgen einem kontinuierlichen Strom. Sich bewegen, Beschleunigen, Innehalten werden durch die jeweilige Aktivität bestimmt – die Aktivität bestimmt den „Fluss“.



▶ „Inseln im Strom“ bieten für die jeweilige Aktivität die bestmögliche Umgebung.
© Heyligers d+p

²⁴ Quelle: Vortrag Ellen Sander, Sander Architecten BV, Amsterdam, *Stretching The Boundaries*, 11.06.2012



► Interpolis: Eine Fülle von Angeboten unterstützt flexibles Arbeiten.
© Atelier van Lieshout, AVL Office Chairs



► Interpolis in Tilburg hat sein Gebäude „um die Organisation“ herum gebaut.
© Dion de Bakker

Und wir blicken auf ein Projekt, mit dem viel begann und das schon fast eine Pilgerstätte ist: Interpolis in Tilburg. Der niederländische Versicherer war in den späten 80'ern auf acht Standorte verteilt. Nach einer McKinsey-Untersuchung zur Positionierung in einem zunehmend kompetitiven Markt und Verbesserung der operativen Performance, wurde die Entscheidung getroffen, Kultur und Energie an einem gemeinsamen Standort aufleben zu lassen²⁵. Dies und die Strategie, sich auf Kunden und deren Bedarf zu konzentrieren, ließen das Unternehmen von der zunächst eingeschlagenen Richtung „konventioneller Arbeitsplatz“ abkommen und mit externer Unterstützung von Erik Veldhoen den *Flexible working* Ansatz zu wählen. Für uns ein schönes Beispiel von *Buildings follow business*²⁶: ein Gebäude um Prozesse und Organisation „herum“ zu konstruieren und nicht die Organisation an die Infrastruktur

anpassen zu müssen. Ende 1998 kam die Entscheidung für ein zweites Gebäude, in dem von Anfang an der flexible Ansatz umgesetzt wurde. Die initiale *Desk sharing ratio* von 1,25 Personen pro Arbeitsplatz wurde mit der Zeit auf durch neue *Home Office* Regelungen und gemeinsam genutzte Zonen auf 1,5 gesteigert. Technologie²⁷ unterstützte in hohem Maße. Abteilungsübergreifende Konferenzräume, *Open Plan Meeting Rooms* oder die Möglichkeit, das Raumklima eigenverantwortlich regeln zu können und die funktionale Individualisierung von Arbeitsplätzen (elektrische Höhenanpassungen) sind wichtige Kennzeichen des flexiblen Konzeptes. Interpolis ist ein gut dokumentierter „Fundus“, aus dem auch Erkenntnisse zur Akzeptanzsicherung bei der Einführung neuer Denk- und Arbeitsmodelle gewonnen werden können.

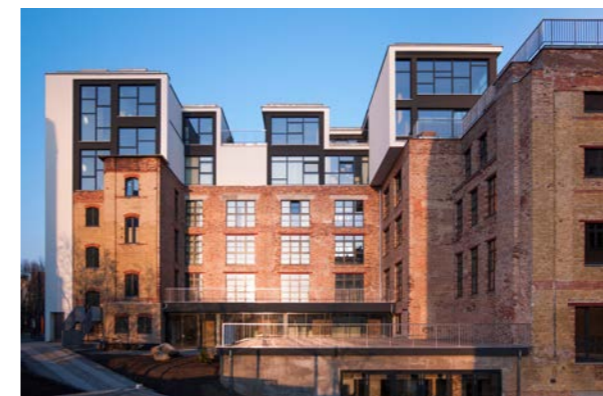
Wir müssen einfach noch kurz in unsere eigene Hauptstadt blicken. Berlin „brummt“ und ist Magnet für internationale Talente, die Raum zum Arbeiten und Entfalten brauchen. In den letzten Jahren haben dort rund 50 *Co-Working Spaces*

eröffnet und *Start Ups* in der Stadt ihren Sitz eingerichtet. Viele davon scheinen als oberste Prämisse „*Be cool*“ zu haben, wie ein Video²⁸ von Axel Springer für Bewerber ironisiert:



► „YEAH3000 – Das geilste Start Up des Planeten“
Das Bewerber-Video von Axel Springer parodiert Topoi und Slang der Szene²⁹. Für uns die Visualisierung der Erkenntnis: Nur „Cool!“ darf niemals die dominierende Anforderung an Arbeitswelten sein.
© Axel Springer

Wie es wirklich aussieht, voilà:



► *Factory Berlin*: Auf 16.000 m² arbeiten in einer grundsanierten Brauerei zur Zeit 23 *Start Ups*. Das Projekt genießt die Unterstützung von Politik und Sponsoren und ist auf internationale Attraktivität ausgerichtet.
© Alexander Schneider/Factory Berlin



► Soundcloud in der *Factory Berlin*: Kinzo hat für die Online-Musikplattform auf 4.000 m² eine Welt eingerichtet, deren Hauptanforderungen nicht mehr allein Funktionalität und Repräsentation sind, sondern Flexibilität, Identifikation (Identität!) und tatsächlich der Wohlfühlfaktor.
© Werner Huthmacher

²⁵ Bericht von *Advanced Workplace Associates* in Zusammenarbeit mit dem *British Council for Offices*.
²⁶ Auf unseren gleichnamigen Artikel im *Immobilien Manager* 10/2014, der sich mit dem nutzenstiftenden Immobilienportfolio beschäftigt, sei verwiesen.
²⁷ Stichwort „Papierlose Büro – Scannen der Post, Umstellen auf digitale Archivierung reduzierte Papier um 70-80% und wirkt auch auf den Flächenverbrauch.“
²⁸ Auf Youtube unter: <https://www.youtube.com/watch?v=dYekKFFLNuE>
²⁹ Ja, der Herr im Campingstuhl ist BILD-Chefredakteur Kai Diekmann.

Und natürlich machen wir auch eine Internet-Reise:

Über den *Cupertino Ring* von Apple wurde schon geschrieben³⁰. Und noch mehr spekuliert, woran wir uns natürlich nicht beteiligen werden. Auch die freigegebenen Bilder hat fast jeder schon einmal gesehen. Viel spannender finden wir da schon die *Aerial Shots*, bei denen verwegene Drohnenpiloten ihre Kameras über die Baustelle schicken. Bei der manchmal verwendeten Musik würde Steve Jobs zwar rotieren, aber die ständig aktualisierten Bilder³¹ sind durchaus sehenswert. Mehr Filme kann man googlen.

A propos: und wie geht's *Googleplex*, dem HQ in Mountain View?

Google möchte den Anbau *Bayview 2015* eröffnen. Wir sind gespannt. In der Zwischenzeit erlauben wir uns den Nebengedanken: Was sagt es uns, dass zwei der Top Internet-Konzerne, nämlich Apple mit Norman Foster und Facebook mit Frank O. Gehry Architekten verpflichtet haben, die nicht unbedingt³² zu den *Digital natives* oder der *Generation Y* gehören, für die diese Gebäude zum großen Teil entworfen werden, sondern unzweifelhaft Klassiker älterer Jahrgänge sind³³? Wir werden noch darauf zurückkommen.

Work in Progress – Ein sehr frisches Beispiel eines Raum gewordenen „Netzes“

Facebook hat Ende März 2015 im Silicon Valley sein neues Headquarters eröffnet. „MPK20“ wurde von Frank O. Gehry auf 40.000 m² für 2.800 Menschen entworfen. Die Vorgaben laut Gehry waren: bescheiden, sachlich und kosteneffizient. Das *Social Network* wollte kein über-designtes Büro. Es sollte flexibel sein, um dem permanenten Wandel des Geschäfts gerecht zu werden, die Zusammenarbeit fördern und um die offene und transparente Kultur kein Aufheben machen. Die *Corporate Values* sollen reflektiert sein: *very open, efficient and practical*.³⁴



► Die Lage direkt an der San Francisco Bay ist „Teil des Gebäudes“ – von der bewachsenen Dachterrasse (400 Bäume) aus kann der Blick genossen werden.
© Aerial Drone Shot von Facebook



► „Es ist kein großes Design-Statement – aber es hat eine Zähigkeit und Rauheit, die mich an meine Werke ganz am Anfang meiner Karriere erinnern.“
Frank O. Gehry, 2015
© National Building Museum | CC BY 2.0



► Das Dach mit Bewuchs absorbiert die Hitze – und unterstreicht Frank O. Gehrys Statement.
© Facebook

Wir haben es leider noch nicht besucht – finden aber eine Aussage Mark Zuckerbergs bemerkenswert:

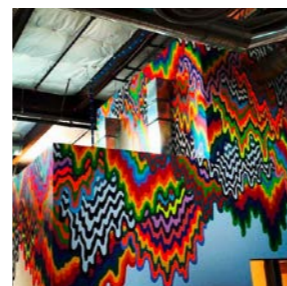
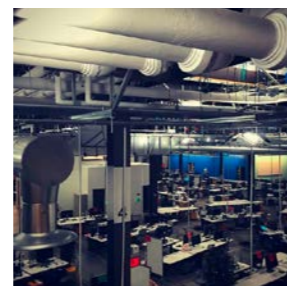
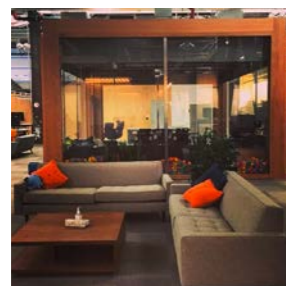
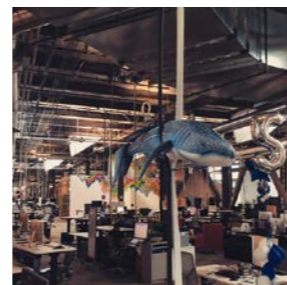
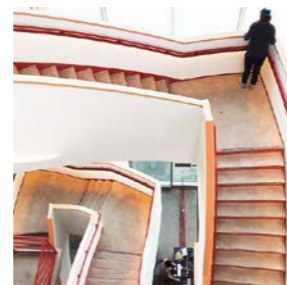
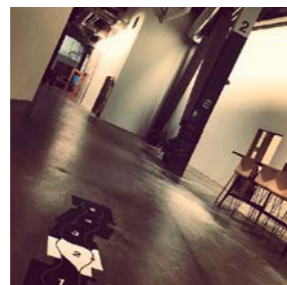
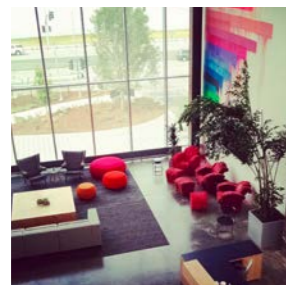
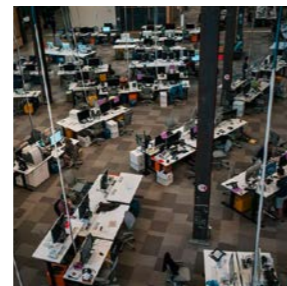
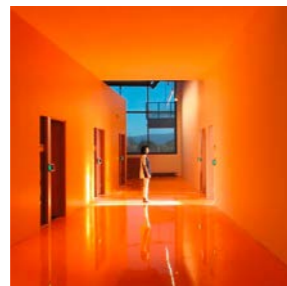
„Wir möchten, dass sich unser Raum wie Arbeit im Prozess anfühlt.“ Wer in das neue Büro trete, solle spüren, wie viel noch zu tun sei, um die Mission von Facebook, Menschen weltweit zu vernetzen, zu vollenden.“

³⁰ Indeed: auch in unserem Themendossier 01 | 2015 Medienhäuser im Wandel haben wir das Projekt vorgestellt.
³¹ Zum Beispiel diese hier: <http://uk.businessinsider.com/new-drone-video-shows-apples-spaceship-campus-2-2015-3?r=US>. Und hier fliegt Drohnenpilot MythZ: <https://www.youtube.com/channel/UC3dC-rwMEOnPSIwT5XQqA>
³² Eigentlich: „so gar nicht...“
³³ Google (Bayview), Amazon und auch Samsung bauen mit NBBJ. Immerhin auch schon 1943 gegründet.
³⁴ Pressemitteilung von Facebook.

Eine direkte Verbindung von Identität zum Raum!
Das sehen wir doch sehr gerne.

Da wir das Konzept und die Gedanken, die zu ihm führten, nicht kennen, möchten wir es nicht bewerten – was wir aber gerne machen, ist sozu-

sagen unsere eigene „Facebook-Seite“. Nach der Eröffnung durften „bewährte *Instagrammer*“³⁵ das Gebäude besichtigen und ihre Schnappschüsse veröffentlichen³⁶. Bei unserer Selektion haben wir allerdings auf Arbeitsplatzrelevantes geachtet und vieles Künstlerische in Instagram gelassen.



- ▶ © luwang
- ▶ © beilie
- ▶ © brentcarlson

- ▶ © d.leong
- ▶ © brentcarlson
- ▶ © johnbarnett

- ▶ © mistercheese
- ▶ © conniec
- ▶ © brentcarlson

- ▶ © chengc03
- ▶ © luwang
- ▶ © mjaquino

An dieser Stelle lassen wir die Eindrücke auf Sie wirken und verabschieden uns herzlich aus *Teil 1* unserer Serie – jedoch nicht, ohne noch zwei



▶ © Wikimedia | vanz, CC 2.0

Jaron Lanier

US-amerikanischer Informatiker, Unternehmer und Künstler, Friedenspreisträger des Deutschen Buchhandels 2014 ³⁸

„Ich habe im Silicon Valley sehr viele Experimente mit Unternehmensstrukturen erlebt. Das ist sehr in Mode. Man sollte meinen, dass dort die innovativsten Unternehmen der Welt sitzen. Aber letztendlich kehren sie immer wieder zum Pyramidensystem zurück. Extreme Fälle sind Facebook oder Instagram. Dort konzentriert sich unvorstellbar viel Reichtum und Macht in den Händen einer winzigen Gruppe, die immer kleiner wird. In einem solchen System bestimmt eine kleine Handvoll Leute über die Struktur des Unternehmens.“

Wir freuen uns schon auf Sie, Teil 2, und unseren gemeinsamen Aufbruch zu Neuen Arbeitswelten!

andere Stimmen zu Arbeitswelten in den Mega-konzernen des Silicon Valley zu Worte kommen zu lassen³⁷:



▶ © Productions Campagne Premiere

Issac Getz

Professor an der ESCP Europe, Paris

„Im Silicon Valley können die Arbeitnehmer jederzeit das Unternehmen wechseln, um anderswo mehr zu verdienen. Was also wird getan, um sie zu halten? Man bietet ihnen kostenlose Mittagessen, Yoga, Sporthallen und vieles mehr. Die Angestellten sagen dann ‚Das ist eine tolle Firma, die Arbeit dort ist sehr angenehm‘. Aber das alles hat nichts mit dem Inhalt der Arbeit oder mit befreiten Unternehmen zu tun – deren Beschäftigte sagen: ‚Diese Firma ist klasse, weil man dort Vertrauen zu mir hat, mir mit Achtung begegnet und mich respektiert... und weil ich Freude an meiner Arbeit habe.‘“

³⁵ Instagram: Eine App, mit der Bilder oder Videos aufgenommen, bearbeitet und geteilt werden können. Ebenfalls ein Social Network – und es gehört zu Facebook

³⁶ Unter diesem Link zu sehen: <https://instagram.com/explore/tags/mpk20firstlook/>

³⁷ Quelle: arte Doku „Mein wunderbarer Arbeitsplatz“ – ansehen auf Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=ZaTOK7_LoWk

³⁸ Ja, derselbe, der in den 80'er Jahren den Datenhandschuh *Data glove* konstruierte.



M.O.O.CON – Die Strategieberater für identitätsstiftende und nachhaltige Objekte und Services

Die Entwicklung und Gestaltung von Infrastrukturprojekten betrachten wir als ein wichtiges Managementinstrument. Wir verstehen die aktuellen und zukünftigen Anforderungen von Unternehmen oder Institutionen und übersetzen diese in eine spezifische Objekt- und Servicestrategie. Durch die Umsetzung der wirtschaftlichen, organisatorischen, sozialen und kulturellen Aspekte gestalten wir das Zusammenwirken der Werte Mensch, Organisation und Objekt und wirken so auf den Erfolg unserer Kunden.

Frankfurt | Deutschland

M.O.O.CON® GmbH

Leipziger Straße 8 | 60487 Frankfurt/Main | Deutschland

Telefon: +49 (0)69 714 016-0 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Hamburg | Deutschland

M.O.O.CON® GmbH

Bogenallee 14 | 20144 Hamburg | Deutschland

Telefon: +49 (0)40 405 896 939-3 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Wien | Österreich

M.O.O.CON® GmbH

Wipplingerstr. 12/2 | 1010 Wien | Österreich

Telefon: +43 (0)1 532 633-0 | Fax: +43 (0)1 532 633 02-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Waidhofen/Ybbs | Österreich

M.O.O.CON® GmbH

Plenkerstraße 14 | 3340 Waidhofen/Ybbs | Österreich

Telefon: +43 (0)7442 502-0 | Fax: +43 (0)7442 502-2080

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com



Druckpapier 100% Recycling,
mit EU Ecolabel ausgezeichnet,
der Vertrieb ist FSC zertifiziert.

© M.O.O.CON Mai 2015

Titelmotiv © Werner Huthmacher
adidas Laces, Herzogenaurach –
ein M.O.O.CON-Projekt